

# **Formatrices et formateurs internes : caractéristiques et contribution à l'ingénierie de formation en entreprise**

Claudie Solar, Université de Montréal

Laurence Solar-Pelletier, Université du Québec à Montréal

Marie Thériault, Université de Montréal

## **Sommaire**

**Janvier 2015**



## SOMMAIRE

Les formatrices et formateurs internes en entreprise contribuent quotidiennement au développement des compétences et des connaissances dans leur milieu de travail. Les activités formatrices internes, parfois planifiées, parfois informelles ou spontanées, répondent aux besoins de l'entreprise et des travailleurs. Dans tous les cas, elles permettent de maintenir et de développer la compétitivité de l'entreprise et sa pérennité. Or, la formation interne ainsi que les femmes et les hommes qui sont impliqués dans ce type de formation sont relativement méconnus. Leurs caractéristiques, rôles et responsabilités sont peu étudiés alors qu'ils contribuent au foisonnement et à la qualité de la formation interne en entreprise.

La présente recherche vise à pallier ce manque de connaissances. Elle permet de relever la diversité de la formation interne et, surtout, à mieux comprendre les personnes qui sont au cœur du processus. Plus précisément, l'étude décrit *qui sont les formatrices et formateurs internes et quelle est leur contribution à chacune des trois étapes de l'ingénierie de formation*, soit la planification, l'activité de formation et l'évaluation de la formation.

Deux secteurs distincts ont été retenus : les technologies de *l'information et des communications* et la *transformation alimentaire des produits laitiers*. Ces deux industries contrastées sont essentielles au dynamisme économique québécois et connaissent des enjeux importants de main-d'œuvre et de formation. Des entreprises de toutes les tailles ont été visitées, pour un total de 15 entreprises dans le secteur des technologies de l'information et des communications et de 13 dans le secteur de la transformation alimentaire des produits laitiers. Deux catégories de personnel ayant des liens avec la formation ont été interrogées : les responsables de formation et les formatrices et formateurs internes. Selon les entreprises, la division des tâches est plus ou moins précise entre les responsables de formation et les formatrices et formateurs internes. Au total, 50 personnes ont été rencontrées, dont une qui occupait un emploi sans lien avec la formation et qui n'est pas comptabilisée dans le tableau ci-dessous. Deux entreprises étaient syndiquées.

**Tableau A – Répartition des entreprises visitées**

Taille	Nombre	Formatrices et formateurs	Responsables formation	Activités
0-19 (TPE)	5		5	Fabrication fromage, produits laitiers, produits glacés Édition de logiciels, conception multimédia, consultation, édition de jeux
20-49 (PE)	9	2	11	
50-199 (ME)	10	10	10	
200 et + (GE)	4	5	6	
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>32</b>	

Peu importe le secteur d'activité économique, la formation constitue un enjeu crucial. Il s'agit d'un outil essentiel pour assurer la pérennité de l'entreprise, que ce soit par la mise à jour des connaissances ou le maintien de niveaux de qualité requis. Pour cette raison, les entreprises orchestrent des stratégies de formation ou d'organisation du travail favorisant la formation interne et le transfert des savoirs. Cette formation interne a comme principal intérêt d'être adaptée aux procédures de l'entreprise, mais aussi de former une main-d'œuvre dans un contexte où elle est difficile à trouver sur le marché du travail. Soulignons toutefois que pour beaucoup d'entreprises visitées, la formation rime essentiellement avec la formation externe : elles ont de la difficulté à reconnaître que leurs activités internes constituent de la formation.

## FORMATION INTERNE

Toutes les entreprises rencontrées orchestrent des activités de formation interne, que ce soit auprès des nouveaux employés ou d'employés déjà en poste. Certaines forment également leur clientèle et des stagiaires. L'organisation de la formation varie selon le secteur, mais une approche dominante est la formation par jumelage avec un compagnon, un mentor ou un coach. Le secteur économique vient influencer la structuration de la formation : la transformation alimentaire des produits laitiers est généralement plus structurée. Dans tous les cas, le principal but est d'avoir une main-d'œuvre en mesure de répondre aux exigences de production de l'entreprise.

En transformation alimentaire des produits laitiers, la responsabilité d'organiser la formation interne échoit au département de qualité ou de production, et dans les plus petites, au propriétaire. La formation est dominée par les normes et certifications du gouvernement ou de la clientèle qui imposent des formations initiales et continues régulières sur les règles d'hygiène, de salubrité et de traitement des produits. Les entreprises sont tenues de démontrer que les formations ont été fournies et suivies. La complexification du suivi des dossiers des employés est croissante avec la taille de l'entreprise, ce qui amène les gestionnaires à voir assez rapidement à l'organisation et à la structuration de la formation interne. En plus de ces formations, l'industrie alimentaire forme son personnel à ses propres processus de production, ce qui se fait par compagnonnage. Le formateur peut s'appuyer sur une documentation minimale, ne serait-ce que les fiches de production, pour s'aider dans son transfert de connaissances. Les fromageries artisanales signalent qu'elles utilisent la recherche et développement de nouveaux produits comme outil de formation.

**Tableau B – Formation interne dans les deux secteurs d'activité économique**

	<b>Technologies de l'information et des communications</b>	<b>Transformation alimentaire des produits laitiers</b>
<b>Taille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'influence : le responsable de formation fait la différence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structuration croissante avec taille</li> </ul>
<b>Responsabilité formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Département ressources humaines</li> <li>• Si petite entreprise, propriétaire-dirigeant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Département qualité / production</li> <li>• Si petite entreprise, propriétaire-dirigeant</li> </ul>
<b>Moteurs de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation et compétitivité</li> <li>• Normes/certifications : atout sur un marché concurrentiel en consultation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normes et certifications</li> <li>• Exigences gouvernements et clientèle</li> </ul>
<b>Outils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas systématiquement outils développés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des formations obligatoires principal outil</li> <li>• Peu importe la taille, un minimum d'outil (ex. fiche de production)</li> </ul>

La formation interne en technologies de l'information et des communications est généralement moins structurée. Quelques entreprises ont développé des référentiels de compétences et d'autres, productrices de logiciels, vont utiliser leur matériel de formation de la clientèle auprès des employés. Ce sont généralement les gestionnaires des ressources humaines qui s'occupent de l'organisation de la formation. La taille de l'entreprise n'influence pas la structure de la formation. Le personnel a plus facilement accès à des formations externes que dans l'alimentaire,

mais il est clairement attendu qu'il continue à se former et s'autoformer. Tout en ayant un rôle moins structurant que dans l'alimentaire, l'employeur va encourager les employés à organiser des midis-conférences, à développer un Wiki ou à utiliser des réseaux. Le jumelage, souvent nommé coaching ou parrainage, est laissé à la discrétion des employés en ce qui a trait au moment, au contenu et aux modalités de transmission des connaissances. En somme, les formateurs en technologies jouissent d'une grande flexibilité et n'ont généralement pas d'outils pouvant les aider dans leurs démarches formatrices.

## **CARACTÉRISTIQUES DES RESPONSABLES DE FORMATION ET DES FORMATRICES ET FORMATEURS INTERNES**

Deux types de personnel sont importants dans la formation interne : la ou le responsable de formation et les formatrices et formateurs internes. Le responsable de formation s'occupe davantage de l'organisation de la formation, alors que les formatrices et formateurs internes sont plutôt des employés formant leurs collègues. Leurs caractéristiques varient en fonction du secteur économique, avec des responsables de formation globalement plus scolarisés que les formateurs et formatrices internes.

### **Responsables de formation**

Les responsables de formation organisent la formation dans leur entreprise et certains forment également, surtout dans les plus petites entreprises. Il existe tout de même des différences entre les responsables de formation de la transformation alimentaire des produits laitiers et des technologies de l'information et des communications, notamment à ce qui a trait à leur expertise, à leur formation initiale et à leurs responsabilités. Par ailleurs, il est très rare que le responsable de formation porte un titre en lien avec la formation.

Les responsables de formation de la transformation alimentaire des produits laitiers possèdent une forte expertise dans ce secteur d'activité. Ils peuvent être directeur de production ou de la qualité, propriétaire, gérant. Une majorité travaille depuis plus de 10 ans dans l'entreprise. La formation et son organisation font partie intégrante de leurs tâches. En tant que formateurs, ils dispensent des formations sur les règles de salubrité et d'hygiène notamment. Dans les plus petites entreprises, ils sont propriétaires et forment leurs employés à la production. Les responsables de formation ont pour la plupart une formation technique (47%) ou universitaire (35%). Elle est la plupart du temps en lien avec l'alimentaire, mais il y a également des diplômes en économie ou en gestion. Tous ont suivi des formations continues dans l'alimentaire. Les propriétaires de fromageries artisanales sont par ailleurs presque tous à leur seconde carrière.

Dans les technologies de l'information et des communications, les responsables de formation sont rarement des experts en informatique, sauf les propriétaires-fondateurs. Les responsables sont plutôt spécialisés en gestion des ressources humaines ou en gestion d'entreprise. Ils sont surtout directeur des ressources humaines ou président-directeur. Ils travaillent pour la plupart depuis environ 5 ans dans leur entreprise et ont moins d'expérience de travail que leurs pairs de l'alimentaire. La formation constitue l'un des nombreux dossiers à gérer parmi les nombreuses occupations quotidiennes. Les responsables de formation ont des parcours relativement homogènes, avec 87% d'entre eux possédant un diplôme universitaire en génie ou en gestion.

**Tableau C – Poste et parcours des responsables de formation**

	<b>Technologies de l’information et des communications</b>	<b>Transformation alimentaire des produits laitiers</b>
<b>Poste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaires, surtout en lien avec gestion ressources humaines</li> <li>• Quelques propriétaires</li> <li>• Gèrent plusieurs dossiers, dont la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surtout des postes liés à la production ou à la qualité</li> <li>• Quelques propriétaires</li> <li>• Gèrent plusieurs dossiers, la formation occupe une place importante</li> </ul>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presque tous universitaires, diplôme en lien avec gestion</li> <li>• Formation continue en gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation variée : pas de diplôme, DES, DEP, collégial et universitaire</li> <li>• Formation technique prédomine</li> <li>• Formation continue en gestion et en aliments</li> <li>• Deuxième carrière (fromageries artisanales)</li> </ul>
<b>Expérience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyenne de 5 ans dans l’entreprise</li> <li>• Pas nécessairement experts en informatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum 10, voir 20 ans d’expérience de travail</li> <li>• 5-10 ans, voire plus, d’expérience dans l’entreprise</li> <li>• Expertise dans l’industrie alimentaire</li> </ul>
<b>Formation interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas systématiquement formateurs internes</li> <li>• Ne forment pas sur les cœurs de métiers (plutôt accueil, gestion, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fréquemment formateurs internes</li> <li>• Forment sur cœur de métier (production, normes, etc.)</li> </ul>

### **Formatrices et formateurs internes**

Les formatrices et formateurs internes ont la tâche de transmettre leurs connaissances quant aux standards de production de leur entreprise, qu’il s’agisse d’une façon de programmer ou de produire du fromage. C’est un rôle qui est relativement peu reconnu, sauf dans les grandes et moyennes entreprises de l’alimentaire, qui ont du personnel spécifiquement dédié à la formation. Les formateurs se distinguent dans les deux secteurs selon leur parcours expérientiel et scolaire, sur la reconnaissance de leur travail et sur leurs responsabilités en tant que formateurs.

Les formatrices et formateurs de la transformation alimentaire des produits laitiers ont, sauf une exception, un parcours éclaté : ils sont tombés dans l’alimentaire un peu par « accident ». Toutefois, une fois qu’ils y sont, ils y restent, puisque tous ont un minimum de 10 ans d’ancienneté dans leur entreprise. Certains n’ont pas de diplômes, d’autres ont leur secondaire ou une technique. Un seul possède une technique dans l’alimentaire. La demande de formation est clairement formulée dans les exigences du poste de travail, où ils peuvent être compagnons sur une base volontaire. Ils sont opérateurs, directeur de production ou formateurs. Ils ont presque tous bénéficié d’une formation de formateur. L’essentiel de la formation continue se fait à l’interne de l’entreprise.

**Tableau D – Différence de postes et de parcours des formatrices et formateurs internes**

	<b>Technologies de l'information et des communications</b>	<b>Transformation alimentaire des produits laitiers</b>
<b>Poste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lien avec informatique</li> <li>• Pas de formateur à temps plein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lien avec la production ou formateurs à temps plein</li> <li>• Des FFI à temps plein</li> </ul>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation initiale en informatique (collégial, universitaire)</li> <li>• Formation continue : forte autodidaxie, formations externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation initiale aliment : un FI</li> <li>• Formation initiale diverse : pas de DES, DES, collégial</li> <li>• Formation continue : quelques formations externes</li> </ul>
<b>Expérience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum 5 ans d'expérience, surtout 6-15 ans</li> <li>• Moyenne de 5 ans dans entreprise, au maximum 8 ans</li> <li>• Expérience en informatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérience de travail d'une dizaine d'années, généralement plus</li> <li>• Présence depuis minimum 7-8 ans, généralement plus, dans entreprise</li> <li>• Expérience variée, pas strictement alimentaire</li> </ul>
<b>Attentes / formation interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forment sur les standards internes, échange d'information</li> <li>• Rarement formation de formateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forment sur les processus et procédés de fabrication</li> <li>• Formation de formateur dans les grandes entreprises</li> </ul>

Il n'y a pas de formatrice et formateur interne à temps plein en technologies de l'information et des communications. Ceux qui ont un poste de formateur forment la clientèle sur les logiciels de l'entreprise et leur expertise est utilisée pour former à l'interne. Les autres formateurs internes sont concepteurs, programmeurs, développeurs, etc. Ils sont généralement volontaires pour former leurs collègues, sans que cela ne s'inscrive dans leur description de tâches. Leur parcours expérientiel et académique est linéaire : technique ou baccalauréat en lien avec l'informatique, puis travail dans ce secteur. Ils sont chez leur employeur depuis environ 5 ans et ont moins d'années d'expérience de travail que les formateurs en transformation. Les formateurs des technologies sont très dynamiques dans le développement de leurs compétences, peuvent suivre des formations externes, et ont une forte autonomie quant à la formation de leurs collègues. Les formateurs ont rarement suivi une formation de formateur et plusieurs souhaitent suivre une telle formation.

### **Qualités des formatrices et formateurs internes**

Les entreprises recherchent des formatrices et des formateurs ayant des caractéristiques similaires, l'expertise arrivant en tête de liste. Les formateurs rencontrés sont reconnus pour leurs compétences par leurs collègues et leur employeur. Les formateurs affichent un intérêt et un plaisir à prendre le temps de transférer leurs connaissances. Ce rôle est rarement imposé, sauf dans le cas où seul un employé possède l'expertise à transmettre. Le fait d'être un bon vulgarisateur et d'être apte à transférer ses connaissances est considéré comme un atout essentiel. Ceci n'est pas sans lien avec d'autres caractéristiques comme l'entregent, le leadership et la passion du métier, qui sont tout aussi appréciés chez les formateurs.

L'autodidaxie qui est recherchée chez les employés des technologies de l'information et des communications s'affiche également chez les formatrices et formateurs de la transformation

alimentaire des produits laitiers. En effet, les formateurs rencontrés soulignent tous que leur curiosité les pousse à lire et à s'informer afin de mieux comprendre leur propre travail. Dans les grandes entreprises, ce type de caractère favorise leur sélection en tant que formateur interne.

**Tableau E – Caractéristiques communes des formatrices et formateurs internes (ordre décroissant)**

<b>Technologies de l'information et des communications</b>	<b>Transformation alimentaire des produits laitiers</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise</li> <li>• Intérêt à former</li> <li>• Vulgarisateur, communicateur</li> <li>• Autodidacte, entregent</li> <li>• Curieux</li> <li>• Patient, calme, leadership</li> <li>• Passionnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise</li> <li>• Intérêt à former</li> <li>• Vulgarisateur, communicateur</li> <li>• Autonomie, passionné, leadership, curieux, autodidacte</li> <li>• Entregent</li> <li>• Ouverture d'esprit</li> </ul>

## **RÔLES**

Les responsables de formation et les formateurs internes jouent des rôles différents dans les trois étapes de l'ingénierie de la formation (planification, activité, évaluation). Ces rôles varient aussi légèrement entre les secteurs industriels. La planification est réactive dans l'ensemble, dans la mesure où elle constitue une réponse à un besoin perçu et non pas à un élément de prospective. L'évaluation, quant à elle, demeure le parent pauvre de l'ingénierie de formation par son absence de formalisation et de systématisation. Néanmoins, il serait inexact de dire qu'il n'y a pas d'évaluation : celle-ci se fait à travers l'appréciation d'une production qui respecte les standards de l'entreprise.

### **Responsables de la formation**

Les responsables de formation sont davantage actifs dans la planification, mais ils contribuent également à la formation et à l'évaluation. Les entreprises qui possèdent un référentiel de compétences ont dans l'ensemble un processus relativement structuré de planification, de formation et d'évaluation.

Les outils utilisés lors de la planification sont différents selon le secteur économique. En transformation alimentaire, ce sont les rappels de formation liés aux normes, ainsi que l'identification de problèmes récurrents (ex. problèmes de qualité) qui amènent le responsable de formation à mettre en place des formations ciblées. Dans les technologies, ce sont l'évaluation annuelle et les demandes explicites des employés qui servent de base à la planification des formations internes ou externes.

Au niveau de l'activité de formation elle-même, les responsables de formation de l'alimentaire forment plus que leurs pairs des technologies, essentiellement parce qu'ils sont également experts de contenu. Grâce à leur expertise, les responsables de l'alimentaire contribuent également à la conception des formations internes. Ils peuvent former pendant la production ou hors production. Ceci n'est pas le cas des responsables de formation en technologies de l'information et des communications. Ces derniers, s'ils forment, le font surtout sur des contenus liés à la gestion, telle la gestion du temps, et ce, en dehors de la production. Ces responsables contribuent plutôt à



la logistique et comptent sur les compétences de leurs formatrices et formateurs internes pour les contenus spécifiques à l'entreprise.

Sauf exception, l'évaluation de la formation est limitée. L'expertise des responsables de formation dans la transformation alimentaire leur permet d'évaluer les compétences par observation et réalisation des tâches. Ils contribuent également à la conception des formulaires d'évaluation. Lorsqu'il y en a dans les technologies, le responsable de formation les a développés en collaboration avec un employé formateur.

### Formatrices et formateurs internes

Le cœur de l'activité des formatrices et formateurs internes dans l'ingénierie de formation réside dans l'acte de formation. Au sein des deux secteurs, leur rôle dans la planification et l'évaluation reste relativement ténu.

**Tableau F – Éléments distinctifs dans l'ingénierie de formation**

	<b>Technologies de l'information et des communications</b>	<b>Transformation alimentaire des produits laitiers</b>
En général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification : évaluation annuelle</li> <li>• Activité : variable, ex midis-conférences, jumelage, révision de code</li> <li>• Évaluation : minimale, sauf exception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification : rappels de formation</li> <li>• Activité : jumelage production et formation normes</li> <li>• Évaluation : minimale, sauf exception</li> </ul>
<b>Responsables formation</b>		
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation main-d'œuvre</li> <li>• Demande des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation problèmes récurrents</li> <li>• Grille de suivi de formation</li> </ul>
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribue à structuration</li> <li>• Formation hors production</li> <li>• Coordination des activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de la documentation</li> <li>• Formation en et hors production</li> <li>• Conception de formation</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informel, sauf exception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informel, sauf exception</li> </ul>
<b>Formatrices et formateurs internes</b>		
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposent activités</li> <li>• Rôle ténu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relèvent problèmes récurrents</li> <li>• Rôle ténu</li> </ul>
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discrétion dans la définition et le contenu de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu de formation contraint par la production</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informel, sauf exception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informel, sauf exception</li> </ul>
Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance informelle</li> <li>• Parfois allègement tâches par supérieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compagnons : reconnaissance financière</li> <li>• Certains formateurs à temps plein</li> <li>• Sinon, reconnaissance informelle</li> </ul>

La différence majeure entre les secteurs économiques est dans la définition et le choix du contenu de formation. Les formatrices et formateurs des technologies de l'information et des communications ont plus de flexibilité à ce sujet. En alimentaire, les formateurs sont contraints par la production. Les informaticiens ne sont pas limités au contenu propre à leur entreprise. Ils

peuvent proposer par exemple une formation sur un nouveau langage informatique ou sur des modules d'un logiciel. Même lorsque les formateurs n'ont pas le choix du sujet traité, ils jouissent d'une grande discrétion quant à la façon dont ils vont transférer les connaissances. Souvent, ils sont eux-mêmes les initiateurs d'activités formatrices, comme les midis-conférences. C'est toutefois dans le secteur de la transformation alimentaire que le rôle de formatrices et formateur interne est davantage reconnu.

**Tableau G – Éléments similaires dans l'ingénierie de formation**

	<b>Technologies de l'information et des communications &amp; Transformation alimentaire des produits laitiers</b>
En général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification relativement peu développée, sauf exception</li> <li>• Évaluation peu développée</li> </ul>
<b>Responsables formation</b>	
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification les lacunes</li> <li>• Recherche et suggestion de formation</li> </ul>
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation hors production</li> <li>• Conception de formation</li> <li>• Mentorat et coaching (non lié à la production)</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informel, sauf exception : conception de formulaires</li> </ul>
<b>Formatrices et formateurs internes</b>	
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relève les lacunes</li> </ul>
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de formation</li> <li>• Conception d'outils de formation</li> <li>• Mise à jour de documentation</li> <li>• Discrétion quant à transmission</li> <li>• Animation d'activités de formation</li> <li>• Mentorat et coaching (en production)</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation</li> <li>• Réalisation des tâches</li> <li>• Quelques exceptions : conception de formulaires</li> </ul>

## **FORMATION INTERNE VERSUS FORMATION EXTERNE**

La formation interne est préférée à la formation externe. Les personnes rencontrées la considèrent mieux adaptée aux besoins et à la production de l'entreprise. La formation interne compense la difficulté à trouver de la main-d'œuvre sur le marché du travail. Surtout, elle assure une standardisation des pratiques et de la qualité, tout en facilitant l'intégration de nouveaux employés ou l'acquisition de nouvelles compétences liées à un poste. Elle est aussi moins coûteuse que la formation externe.

Les entreprises signalent qu'elles ne sont généralement pas satisfaites des formations externes. En transformation alimentaire, les petites entreprises lui reprochent d'être trop orientée vers la production automatisée alors que les grandes entreprises, elles, reprochent plutôt que la formation est trop ciblée sur l'artisanal. Dans les technologies, les entreprises trouvent que les formations sont rarement à jour avec l'industrie qui, elle, se transforme rapidement.

Ceci étant dit, la formation externe reste toutefois appréciée. Les entreprises y ont recours pour accéder à des connaissances et des compétences qui ne sont pas disponibles à l'interne. En

transformation alimentaire, ce sera pour former les formateurs ou pour des formations plus techniques, comme la programmation. En technologie, c'est pour être certifié via des entreprises, telle Microsoft, ce qui permet de justifier la qualification des consultants. C'est aussi pour permettre aux employés de suivre des formations de pointe, ou d'échanger dans des conférences et autres activités du type.

Le manque de temps constitue un frein majeur à la formation, quelle qu'elle soit. Aussi, dans les deux secteurs étudiés, les activités quotidiennes de production ont priorité sur la conception et l'offre de formation interne. Ainsi, la formation et les activités qui l'entourent sont soumises aux impératifs de production : il est même assez rare que les tâches des formateurs soient allégées lorsqu'ils donnent de la formation.

**Tableau H – Avantages et inconvénients, formation interne et externe**

<b>Technologies de l'information et des communications &amp; Transformation alimentaire des produits laitiers</b>	
<b>Formation externe</b>	
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances non maîtrisées à l'interne</li> <li>• Mise en contact avec de nouvelles connaissances/idées</li> <li>• Consolide connaissances domaines précis</li> <li>• Certification/normes : reconnaissance par clients</li> <li>• Contacts et réseautage</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déconnecté de l'entreprise</li> <li>• Ne correspond pas aux besoins</li> <li>• Coût élevé</li> <li>• Manque de temps</li> </ul>
<b>Formation interne</b>	
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisation connaissances et processus internes</li> <li>• Intégration des nouveaux facilitée et accélérée</li> <li>• Adaptée à l'entreprise</li> <li>• Rétention et mobilisation des employés</li> <li>• Maintien des compétences et connaissances à jour</li> <li>• Moins coûteux qu'externe</li> <li>• Pallie le manque de main-d'œuvre</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de temps pour organiser, recevoir et donner</li> <li>• Soumis aux impératifs de production</li> <li>• Manque d'outils (surtout TIC)</li> </ul>

## **DISCUSSION ET CONCLUSION**

Malgré la mention d'une recherche centrée sur les formateurs et formatrices internes dans les entreprises lors du recrutement, force est de constater que le libellé même de formatrice et formateur interne n'est ni courant ni nécessairement compris : le concept de formation est surtout associé au formel, soit à la formation externe. Aussi, les premiers répondants dans les entreprises visitées étaient souvent les personnes qui ont un regard large sur l'entreprise et/ou la formation, soit les propriétaires et les gestionnaires. C'est ainsi que, lors du traitement des données, les formatrices et formateurs interviewés ont été catégorisés en deux groupes, soit comme responsables de formation lorsqu'elles occupent une fonction incluant la gestion de la formation,

soit formatrices ou formateurs internes lorsqu'elles interviennent essentiellement auprès d'autres employés de l'entreprise dans une perspective de formation.

Comme cela a déjà été révélé dans les études sur la formation en entreprise, la présence d'une personne qui lui est favorable influe grandement sur la place et le rôle de la formation, ce qui confirme, une fois de plus que les entreprises sont des organisations humaines. Dans cette perspective, les entreprises rencontrées sont exemplaires en raison de l'intérêt porté à la formation et ne sont pas nécessairement représentatives de toutes les entreprises de leur secteur. Malgré la présence forte de la formation dans ces entreprises, celle-ci a des finalités différentes selon le secteur d'activité. En technologie, elle sert à favoriser l'évolution des entreprises pour les maintenir à la fine pointe du secteur ainsi qu'à demeurer compétitive. En transformation alimentaire, elle répond à un impératif : celui d'assurer le suivi des exigences et des normes. Dans tous les cas, la formation demeure une question de compétitivité pour faire face à la concurrence.

Les qualifications des personnes impliquées en formation dans les deux secteurs économiques sont révélatrices d'une différence marquée. Alors que les formatrices et formateurs des technologies sont formés dans ce champ, leur responsable de formation est spécialisé en gestion. C'est l'inverse en transformation alimentaire, où les responsables de formation ont eu des formations en alimentaire, alors que les formateurs possèdent rarement une qualification dans ce domaine au moment de leur entrée dans l'entreprise. Aussi, n'est-il pas étonnant que les responsables de formation de la transformation interviennent davantage en formation au regard de la production que leurs pairs en technologies.

Par ailleurs, les savoirs qui ont trait aux technologies de l'information et des communications et à la transformation alimentaire des produits laitiers sont contrastés. Or, le type de savoir conditionne le choix et la structuration de la formation, car une entreprise en technologies peut disparaître si le savoir utilisé n'est pas mis à jour alors qu'en alimentaire, la contrainte est différente. Pour le premier secteur, bien des savoirs ne sont pas stabilisés et la partie la plus stabilisée est transmise au sein d'établissements éducatifs. Les savoirs sont généralement en constante création et une grande partie des nouveaux savoirs émane du secteur d'activité lui-même. D'où des besoins de formation de la main-d'œuvre en constante évolution. À l'inverse, les savoirs reliés à l'alimentaire sont nettement plus stables. Il s'agit donc de savoirs davantage homologués, avec une création qui s'exprime essentiellement dans le cadre de quelques nouvelles transformations du lait, tels les yogourts ou les fromages.

Bref, le contraste entre les deux secteurs d'activité a permis de mettre à jour des distinctions dans leur bassin de main-d'œuvre ainsi qu'une différence notable au regard des savoirs et des raisons d'orchestrer des activités de formation. La formation interne est prisée pour son adéquation aux réalités de l'entreprise et la répartition des rôles et fonctions dans l'ingénierie de la formation entre les responsables de formation et les formatrices et formateurs internes dépend de leurs connaissances du secteur d'activité.

Malgré les différences sectorielles, les formatrices et formateurs internes partagent certaines caractéristiques communes. D'abord, un intérêt à former leurs collègues, que ce soit pour « briser la routine » ou pour le plaisir de participer aux transferts de connaissances dans leur entreprise. Ensuite, une expertise généralement reconnue au sein même de leur entreprise. Puis, une autodidaxie, c'est-à-dire une curiosité intellectuelle qui les amène à lire, échanger et s'informer sur les sujets qui les intéressent.